

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-80>

УДК 65.012.4:658.5:005.8

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНО-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

FEATURES OF THE APPLICATION OF THE PROJECT-PROCESS APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION SYSTEMS

Білик Вікторія Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1809-0804>

Bilyk Viktoriia

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У разі швидкого економічного розвитку кожен суб'єкт, зайнятий виробництвом, повинен застосовувати не тільки прогресивні технології, а й найкращі підходи до управління. Особливо актуальним для підприємств різних галузей є пошук та реалізація конкурентних переваг, що потребує застосування різноманітних стратегій та методів для підвищення їхньої роботи. Саме тому регулярно розробляються та застосовуються нові підходи до управління виробничими системами, нестандартні способи оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності їх роботи та зростання прибутку підприємств. У статті проведено аналіз комбінованого підходу до управління змінами виробничих систем, який дозволяє досягти підвищення їхньої продуктивності та результативності. У дослідженні поєднуються процесний та проектний підходи, що дозволяє отримати синергетичний ефект, який допомагає отримати максимальну віддачу від управління виробничими системами та раціонально використовувати ресурси підприємства. Описуються основні переваги кожного підходу та тісний взаємозв'язок між ними, сформовано основні заходи щодо досягнення синергії при об'єднанні підходів.

Ключові слова: підходи, керування, поєднання, комбінований підхід, синергетичний ефект, синергія.

In today's conditions of rapid economic development and growing competition in domestic and foreign markets, every business entity engaged in production activities is obliged not only to implement advanced technologies, innovative solutions and technical innovations, but also to improve approaches to organizing the management of its own activities. This involves the use of effective management tools, building a flexible decision-making system and constantly updating management practices. A key challenge for businesses across sectors is the formation and consistent implementation of competitive advantages to strengthen market positions and achieve sustainable development. Enterprises must constantly apply adaptive strategies, optimize internal processes, and improve management structures. They are compelled to proactively transform their approaches, seeking more efficient management concepts. In response, production systems increasingly adopt combined approaches that integrate elements of various management paradigms. A promising option is the integration of process and project approaches, which enables optimal use of their respective strengths. This combined model enhances production system performance by blending structured process management with the flexibility and goal-orientation of project-based management. Such integration improves adaptability to external changes, cuts costs, shortens innovation timelines, boosts employee productivity, and increases overall efficiency. The study explores the interaction mechanisms between process and project approaches, identifies synergy points, and outlines conditions for maximizing effectiveness. The article also describes the key advantages of each approach separately: process – as a way to ensure stability, predictability and control over current business processes, and project – as a tool for flexible response to changes, implementation of strategic initiatives and innovation management. Special attention is paid to the formation of a set of measures aimed at achieving effective synergy between approaches, which allows enterprises to maximize their potential in conditions of high dynamics of the external environment.

Keywords: approaches, management, combination, combined approach, synergistic effect, synergy.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення, призвело до введення обмежувальних заходів, що зачіпають критично важливі галузі вітчизняної економіки, включаючи фінанси, енергетику, видобувний сектор, металургію, транспорт, електроніку та машинобудування, необхідність відбудови і розвитку економіки країни стає все більш обов'язковою.

У цих умовах необхідно забезпечити зміцнення конкурентних позицій вітчизняних виробничих систем, оскільки це є ключовим елементом економічної, технологічної, військової та продовольчої безпеки країни.

Отже, своєчасна модернізація виробничих систем є невід'ємною необхідністю і одним із ключових пріоритетів, на шляху до цього є розвиток ефективного управління з адаптацією його методів до високого ступеня невизначеності, а також включення до нього завдань сталого розвитку для відповідності сучасним реаліям.

Особливо актуальним для підприємств різних галузей є пошук та реалізація конкурентних переваг, що потребує застосування різноманітних стратегій та методів для підвищення їх роботи. Саме тому регулярно розробляються та застосовуються нові підходи до управління виробничими системами, нестандартні способи оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності їх роботи та зростання прибутку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розвиток наукової проблематики, пов'язаної з процесним підходом до управління підприємством, зробили низка вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких варто відзначити таких дослідників, як Перерва І.М. [1], Валявська Н. [5], Корнійко Я. [5], Міхеев О. [5], Козенков Д. [6], Альошина Т. [6], Гайдук І. [6] та інші. Їхні наукові праці зробили значний внесок у формування сучасного уявлення про принципи процесного управління, розкрили переваги даного підходу, а також сприяли розвитку методологічної бази для його практичного застосування на підприємствах різних галузей. Вони детально досліджували специфіку бізнес-процесів, моделювання та оптимізацію управлінських процесів, що дозволило сформувати цілісне бачення процесно-орієнтованого менеджменту.

Паралельно з цим, значну увагу науковців привертає впровадження проектного підходу в системі управління підприємствами. Зокрема, дослідженнями в цій сфері займалися такі автори, як Онишкевич О.В. [2],

Кириченко О.С. [3], Чернова С.В. [4] та інші дослідники, які аналізували особливості проектного менеджменту, його інструменти та механізми реалізації. Їхні роботи присвячені питанням адаптації підприємств до умов динамічного середовища за допомогою проектного управління, що дає змогу ефективно реалізовувати зміни, модернізувати структуру і стратегії діяльності підприємств.

Однак, незважаючи на велику кількість наукових публікацій та розробок, присвячених як процесному, так і проектному підходам до управління, недостатньо дослідженим залишається питання, пов'язане з інтеграцією цих підходів у єдину методологічну систему. Особливо актуальним є вивчення нового комбінованого підходу, який передбачає поєднання переваг процесного та проектного управління з метою підвищення ефективності управління змінами на підприємстві. Такий інтегрований підхід дозволяє досягати кращої адаптивності, забезпечує гнучке реагування на внутрішні та зовнішні виклики, а також сприяє комплексному вдосконаленню системи управління підприємством у сучасних умовах.

Мета статті: дослідження нового комбінованого підходу, який поєднує процесний та проектний підходи та застосовується для ефективного управління змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У рамках дослідження під виробничою системою розумітимемо комплекс взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів, що задають процес виробництва і спрямований на створення матеріальних цінностей, що відповідають потребам суспільства.

Кожна виробнича система прагне однієї головної мети – економічно раціональному використанню наявних ресурсів з наміром виробництва якісної продукції та отримання прибутку. Тому необхідно, щоб система ефективно організувала виробничий процес, забезпечила зниження витрат на виробництво і водночас підвищила якість продукції для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Отже, головним фокусом у побудові будь-якої виробничої системи є максимальна економічна ефективність та отримання високоякісного кінцевого продукту.

На вирішення цих завдань спрямовані сучасні підходи до управління, які набули широкого поширення в теоретичних та науково-практичних дослідженнях.

При використанні системного підходу будь-яке підприємство може бути розглянуте як

складна система, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, де кожен відділ грає роль підсистеми. Основна мета системи полягає у досягненні поставлених завдань, а ефективність роботи кожної підсистеми є ключовим чинником загального успіху підприємства. Також системний підхід враховує взаємодію підприємства з навколишнім середовищем, що включає зовнішні чинники, які впливають на функціонування окремих елементів системи.

Принципова ідея ситуаційного підходу полягає в тому, що успішність діяльності підприємства забезпечується не тільки правильною технологією та вимогами зовнішнього середовища, а й відповідністю внутрішнього функціонування організації бажанням та потребам суб'єктів управління. Водночас вибір конкретних принципів та методів управління повинен залежати від поточних обставин, враховуючи функціональні, системні, поведінкові та кількісні особливості організації. Ситуаційне застосування інструментів управління є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства.

Використовуючи всі наукові інструменти, доступні для аналізу, кількісний підхід до управління забезпечує більш точну та об'єктивну основу для прийняття рішень на управлінському рівні. Так як базовою ідеєю його методології є можливість вираження проблем та викликів управління виробничою системою через математичні формули та відносини, що дозволяє будувати математичні моделі для аналізу та оптимізації процесів [1].

Шляхом застосування методів та інструментів, фундаментальних поглядів соціології, психології, соціальної психології та антропології, поведінковий підхід досліджує різноманітні сторони людської поведінки, вкладаючи при цьому вагомe значення активної співпраці між окремими групами для нарощування мотивації та збільшення ефективності роботи.

Методологія процесного підходу розглядає бізнес-діяльність підприємства як набір взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення спільних цілей. При цьому важливість взаємодії між процесами у тому, що кожен із новачків повинен забезпечувати певні результати наступних процесів, цим підтримуючи потік корисної інформації всередині підприємства. Фактично тільки при скоординованій взаємодії кожного процесу та їх налагодженій роботі всередині організації можна досягти максимальної ефективності та успішності всієї системи.

Застосування проектного підходу має всі ознаки процесного підходу, але ґрунтується на концепції унікального проекту, в цілому, звертаючи увагу на розробку інноваційних продуктів і послуг, створення та впровадження нових технологій, та інші творчі рішення [2]. В результаті проведеного дослідження дієвих підходів до управління виробничими системами можна зробити висновок, що, незважаючи на різноманітність традиційних підходів до управління, в реальності необхідно застосовувати поєднання кількох підходів.

У зв'язку з тим, що інноваційні підходи є еволюцією традиційних підходів до управління, їх впровадження дозволяє усунути проблеми, характерні для застарілих односпрямованих підходів. Крім того, об'єднання переваг різних підходів дозволить досягти синергії в управлінні виробничими системами. А в умовах відсутності стабільності, складні виробничі системи знаходяться в особливому стані, при якому актуальність синергії виявляється особливо високою.

Коректне визначення синергії полягає в поліпшенні функціонування системи шляхом об'єднання її елементів. Узагальнено можна виділити три джерела досягнення синергії:

1. Використання функціональних служб підприємства різних напрямків, їх висококваліфікованих компетенцій, дозволяє досягти синергетичного ефекту.

2. Можливість довгострокового об'єднання корпоративних стратегій на всіх рівнях підприємства дозволяє досягати високих результатів та покращувати якість пропонованих продуктів або послуг;

3. Компетентний менеджмент з високою управлінською кваліфікацією та здатністю до результативного управління є ключовим фактором досягнення бажаних результатів підприємства.

Отже, взаємодія налагоджених процесів на підприємстві прагне досягнення унікального синергетичного ефекту, що проявляється у збільшенні дієвості та ефективності процесів, об'єднаних у злагоджену систему.

Синергетичний ефект, що часто асоціюється з кооперацією та інтеграцією діяльності, не завжди може бути описаний простими рівностями типу « $2 + 2 > 4$ » або « $2 + 2 = 5$ ». Так як точне поєднання елементів може мати як позитивний, так і негативний результат. Також не варто забувати, що іноді поєднання факторів може призвести до непередбачуваних наслідків, про що свідчать рівності « $2 + 2 < 4$ » або « $2 + 2 = 3$ ». Таким чином, розуміння та

використання синергетичного ефекту потребує більш глибокого аналізу, ніж прості математичні рівності [6].

Вигідний для підприємства синергичний ефект, проявляється, як правило, у зростанні прибутковості, скороченні поточних витрат і зменшенні необхідності в додаткових інвестиціях.

З огляду на це, все більше підприємств впроваджують процесний і проєктний підходи в управлінні. Проте зіставлення чи протиставлення цих підходів як альтернативних інструментів стратегічного управління є не зовсім коректним, особливо в умовах інноваційної економіки. Операційний менеджмент найефективніше реалізується саме за допомогою процесних інструментів, тоді як для стратегічних трансформацій більш доцільним є проєктний підхід. Відтак, ефективне управління підприємством вимагає поєднання обох підходів, особливо у сфері управління змінами виробничих систем.

Аналіз практики використання процесного підходу дозволяє виявити низку переваг, які забезпечують ефективність функціонування підприємства. Зокрема, підвищення вимог до учасників процесів сприяє прискоренню досягнення цільових результатів, а зростання відповідальності виконавців різних рівнів стимулює розвиток професіоналізму працівників. Водночас процеси на підприємстві розглядаються як єдине ціле, що забезпечує цілісність управлінської системи. Скорочення ієрархічних рівнів сприяє пришвидшенню обміну інформацією та підвищенню здатності до адаптації в умовах змін. Крім того, встановлення чітких взаємозв'язків як усередині окремих процесів, так і між структурними підрозділами забезпечує прозорість роботи підприємства загалом.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища особливу цінність набуває здатність підприємства швидко реагувати на виклики та зміни. Саме тому синергія процесного та проєктного підходів дозволяє не лише зберігати стабільність поточних операцій, а й ефективно впроваджувати інновації, адаптуватися до ринкових змін та реалізовувати стратегічні ініціативи. Поєднання структурованості процесного управління з гнучкістю проєктного дає змогу сформувати більш адаптивну модель управління, яка відповідає сучасним вимогам і сприяє довгостроковому успіху підприємства [4].

Аналізуючи процесне управління, можна відзначити кілька недоліків, які можуть зни-

зити ефективність виробничої системи. Насамперед виникають труднощі з визначенням реальних термінів досягнення результатів окремих процесів. Крім того, їх досягнення не завжди призводить до досягнення спільних цілей системи. Також моніторинг та розподіл ресурсів, необхідних для реалізації процесів, є складним завданням, яке може призвести до дефіциту чи надлишку ресурсів та додаткових витрат. Важливим недоліком є залежність успішності роботи від кваліфікації конкретних виконавців.

Процесний підхід відіграє важливу роль у виявленні ключових параметрів виробничих процесів. Він забезпечує системну організацію послідовності дій, дозволяє чітко визначити необхідну технологічну оснащеність виробництва, що в підсумку сприяє досягненню поставлених цілей та задоволенню потреб клієнтів. Завдяки цьому підходу підприємство здатне розглядати свою діяльність як цілісну систему, де кожен процес є складовою частиною загального результату.

У свою чергу, проєктне управління забезпечує низку стратегічних переваг, які роблять його надзвичайно ефективним у реалізації змін та інновацій. Воно сприяє досягненню економічних вигод за рахунок оптимізації використання ресурсів і зниження витрат. Узгодженість дій у межах проєкту дозволяє уникнути невідповідностей, які часто виникають при використанні неузгоджених ресурсів, що особливо важливо при реалізації складних або багатокomпонентних завдань. Проєктне управління також відкриває можливість для стандартизації управлінських процесів, що істотно полегшує взаємодію між учасниками проєктів та скорочує час на їх реалізацію. Використання математичних методів для розрахунку необхідного часу, обсягу ресурсів і вартості проєкту забезпечує передбачуваність, контроль та ефективне планування. Окрім того, гнучкість проєктного підходу дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а покращений підхід до оцінювання фінансових ризиків сприяє їх зниженню [5].

Водночас проєктне управління не позбавлене складнощів. Одним із викликів є обмежений вплив на результати паралельно реалізованих проєктів, що можуть конкурувати між собою за ресурси. Це ускладнює організацію ефективного розподілу фінансів та інших ресурсних компонентів. Реалізація проєктів вимагає високого рівня організаційної культури, злагодженої комунікації та наявності в

персоналу необхідних навичок у сфері документального супроводу проектної діяльності. Лише за умови комплексного підходу до організації проектного управління можна забезпечити його повноцінне функціонування та отримати очікуваний результат. Ефективне проектне управління засноване на розробці інноваційних та оригінальних продуктів, які створюються в рамках заданих обмежень – чи то часові рамки, ресурси чи бюджет.

Унікальність проектної діяльності не обмежується відсутністю стереотипності, а також включає формування більш складних структур управління. Впровадження на підприємстві цієї діяльності вирішує ряд ключових завдань, проте її реалізація вимагає великих витрат, які повинні перевищувати вартість підсумкового результату.

Таким чином, кожен підхід має сильні та слабкі сторони, які вимагають врахування при виборі інструментів для реалізації проектних змін. У свою чергу, інтеграція різних підходів дозволяє компенсувати недоліки одного методу перевагами іншого, що призводить до більш гнучкого та адаптивного загального результату.

Розглянуті підходи мають дві головні відмінності – це повторюваність або унікальність послідовності дій і повторюваність або унікальність результату. Тим не менш, вони мають і безліч загальних характеристик, включаючи цільову спрямованість на досягнення результату, використання ресурсів, управління ризиками, аналіз витрат та наявність заходів, що відображають діяльність підприємства.

Належне застосування методів проектного та процесного підходів при їх поєднанні дозволить керівнику підприємства забезпечити високу технологічність процесів модернізації, що досягнуто завдяки прозорості, стратегічній спрямованості у прийнятті інноваційних рішень.

При впровадженні процесного та проектного підходів, керівники ставлять собі за мету отримання різноманітних ефектів. Наприклад, застосування процесного підходу дозволяє поліпшити керованість підприємством, скоротити вплив людського фактора при управлінні та зменшити витрати підприємства. З іншого боку, впровадження проектного підходу сприяє покращенню керованості проектів, використанню досвіду попередніх проектів, посиленню оперативності прийняття рішень та скороченню ризиків, забезпеченню контролю якості, термінів та бюджету проекту.

Вивчивши дані підходи більш детально, можна дійти висновку про те, що комбінування досліджуваних підходів може призвести до більш ефективного управління виробничою системою підприємства, якщо використовувати процесний підхід для побудови системи проектного управління, що має бути основою для успішної управлінської стратегії. Поєднання процесного підходу для управління процесами підприємства з використанням проектного управління для досягнення унікальних завдань дозволить досягти гнучкості та точності в управлінні проектами, а також забезпечить ефективне функціонування підприємства загалом. Послідовність переваг, які отримує підприємство в результаті впровадження комбінованого (проектно-процесного) підходу, наведена на рисунку 1.

Далі сформуємо основні заходи, за допомогою яких має бути досягнуто синергії при об'єднанні підходів:

1. чітке визначення цілей і завдань – необхідно розділяти, які цілі й завдання вирішуватимуться з допомогою проектного підходу, а які – з допомогою процесного, щоб вони були взаємопов'язані і доповнювали одне одного;
2. залучення всіх учасників процесу, які усвідомлюють вплив своєї роботи на підсумковий результат;
3. досягнення взаємодії між виконавцями за допомогою застосування сучасних інформаційних технологій та прозорих комунікаційних каналів;
4. формування єдиного інформаційного простору для всіх учасників, задіяних у досягненні загальних результатів;
5. своєчасний моніторинг і контроль дозволить оперативно реагувати на можливі проблеми та коригувати плани;
6. підвищення компетентності виконавців, їх здібностей орієнтуватися в обох підходах та знаходити оптимальні рішення [2].

Все ж таки поєднання процесного та проектного підходів, попри їхню ефективність, може супроводжуватися певними ризиками, які необхідно заздалегідь враховувати й контролювати за допомогою відповідних організаційних заходів. Однією з основних загроз є узагальнений підхід до процесів і проектів, що часто призводить до неправильного визначення пріоритетів та зниження ефективності управлінських рішень. Крім того, нехтування деталями одного з підходів здатне порушити баланс між ними, що в результаті може спричинити недо-



Рис. 1. Переваги впровадження проектно-процесного підходу до управління розвитком виробничих систем

Джерело: складено на основі [3] та доповнено автором

статню оцінку ризиків, втрату контролю над окремими етапами реалізації та загальну неузгодженість дій. Об'єднання елементів процесного і проектного управління потребує додаткових ресурсів, оскільки часто призводить до зростання витрат і збільшення часу на обробку даних, що своєю чергою вимагає підвищеної уваги з боку виконавчої команди. У разі відсутності належної координації існує ризик отримання незадовільних результатів та втрати цілісності виробничої системи, зумовлених управлінськими помилками під час інтеграції підходів. Саме тому важливо здійснювати ретельне планування та розробляти гнучкі моделі взаємодії між підходами, які дозволять мінімізувати потенційні негативні наслідки.

Висновки. Результат дослідження свідчить, що успішне управління змінами виробничих систем потребує кількох підходів, проте застосування всіх наукових методів одночасно є неефективним, оскільки виникають проблеми з послідовністю процесу управління. У зв'язку з цим автор пропонує використання

комбінованого (проектно-процесного) підходу, який дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Порівняльна оцінка проектного та процесного підходів управління свідчить про їх поєднання та можливості об'єднання, оскільки вони доповнюють один одного і дозволяють досягти ефекту синергії для отримання кращого виробничо-економічного результату.

Реалізація обох підходів дозволить підприємству досягти максимальних результатів: проектний підхід необхідно застосовувати для апробації та впровадження нових процесів, які значно відрізняються від інших, тоді як процесний підхід, орієнтований на циклічність процесів, дозволить оптимізувати процеси, що призведе до значного покращення проектних показників.

Загалом проектно-процесний підхід має великий потенціал для покращення виробничих систем промислових підприємств, а також може стати затребуваним інструментом у досягненні успіху на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
2. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управління підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 203–207.
3. Кириченко О.С. Впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64). С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>
4. Чернов С.В. Концептуальні засади запровадження проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3 (15). С. 205–217. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217)
5. Валявська Н., Корнійко Я., Міхеєв О. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка і суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>
6. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>

REFERENCES:

1. Pererva I.M. (2021) Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
2. Onyshkevych O.V. (2016) Aktualnist proektnoho pidkhodu v upravlinnia pidpriemstvamy [The relevance of the project approach in enterprise management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 6, pp. 203–207.
3. Kyrychenko O.S. (2021) Vprovadzhennia prohramno-proektnoho pidkhodu do upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Implementation of a program-project approach to enterprise development management in modern conditions]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Academic notes of KROK University*, vol. 4 (64), pp. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>
4. Chernov S.V. (2021) Kontseptualni zasady zaprovadzhennia proektnoho pidkhodu v publichnomu upravlinni suchasnoi derzhavy [Conceptual principles for introducing a project approach in public administration of a modern state]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, vol. 3 (15), pp. 205–217. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217)
5. Valiavska N., Korniiiko Ya., Mikheiev O. (2024) Protsesnyi pidkhid v upravlinni pidpriemstvamy lohistychnoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii [Process approach in managing logistics enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>
6. Kozenkov D., Aloshyna T., Haiduk I. (2022) Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>